





# Recruter – intégrer – fidéliser les jeunes collaborateurs

## Génération Y dans les pépinières aujourd'hui

**Jean-Marc LASSERRE**

Directeur de Business Unit

Société Merlane

jmlasserre@merlane.com

# Témoignages d'entreprises

*« J'ai de plus en plus de mal avec les jeunes, ils ne savent pas ce qu'ils veulent : le premier m'a demandé de travailler à domicile, l'autre voulait une voiture de fonction … »*

Dominique B., Directeur Général d'un Bureau d'études technique de 90 personnes

*« La première chose que m'a demandée un candidat : combien de RTT?!!… »*

Chloé D., Directrice de Business Unit Aéronautique, d'une entreprise de service informatique

*« J'ai embauché mon stagiaire en CDI il y a 3 mois… et il vient de poser sa démission! »*

Séverin Z.., Directeur de PME industrie mécanique





# Recruter, intégrer, fidéliser les jeunes collaborateurs

- Vaste programme!

- Avant de les fidéliser, il faut d'abord bien les choisir… et bien les intégrer!

- Pour ce faire, bien les connaître!







# Génération Y… de quoi / qui parlons-nous?

## ❑ EMERGENCE D'UNE GENERATION « X » : née en principe, entre 1965 et 1980

- Origines principales :
  - Generation X, Tales for an Accelerate Culture, Douglas Coupland 1991.
  - Generation, William Strauss et Neil Howe, 1991.

- Caractéristiques référentes principales :
  - « Génération sacrifiée », née « sous X ».
  - Attachée à des marqueurs puissants : Sida, crise et chômage, Tchernobyl, montée des divorces, etc…
  - Sceptique vis à vie de l'avenir (panne de l'ascenseur social).
  - Montée de l'agressivité, du cynisme et de l'individualisme.
  - Méfiance à égard des institutions et des organisations.





# Génération Y… de quoi / qui parlons-nous?

## …SUIVIE D'UNE NOUVELLE GENERATION « Y » (née entre 1978 et 1994) :

- Origine et appellations :
  - Inventée en 1993 par le magazine Advertising Age en 1993.
  - Multiples appellations : « Digital Native », « Génération Internet », « Millenials », « Hypermoderne », « e-Génération » , « Homo Ludens »…

- Une population significative :
  - 13 millions de personnes environ en France, soit la génération la plus importante depuis celle du baby-boom
  - 15 % de la population européenne d'ici 2015.
  - Environ 70 millions de personnes aux USA, et 200 millions en Chine





# Génération Y… de quoi / qui parlons-nous?

- Une génération associée à la construction et à l'usage du Web 2.0 :
  - Les principaux acteurs du Web 2.0 sont des quasi « Y » : Mark Zuckerberg (co-fondateur de Facebook né en 1984) et Chad Hurley (co-fondateur de Youtube, né en 1977).
  - Les principaux usagers du Web 2.0 sont, en pratique, des « Y ».








# Génération Y… de quoi / qui parlons-nous?

Engagement citoyen

Globalisation

Information instantanée

Gratification immédiate

Connectés

Impatients
(MAINTENANT)!
Pas dans 5 minutes

Horizontale

Rapidement ennuyés

Mobiles

Multi-tâches

Interdépendants

Adaptables





# Caractéristiques et comportements de la génération Y



- « Parlent et pensent internet comme ils respirent » (mutation collaborative).
- Se caractérisent schématiquement par les 4 « I » : Interconnectés, Inventifs, Individualistes et Impatients.
- Aiment traiter plusieurs taches et processus en même temps.
- Privilégient l'information visuelle plutôt que les écrits, longs et précis.








# Caractéristiques et comportements de la génération Y



- Conçoivent le travail souvent avec passion et enthousiasme, font preuve d'une capacité créative.
- Se centrent plutôt sur la satisfaction immédiate de leurs désirs.
- Se caractérisent par une nature plutôt confiante et optimiste.
- Sont prêts à quitter l'entreprise qui ne lui donne pas les moyens d'agir, ou tout simplement satisfaction.
- Recherchent de défis à relever, de la reconnaissance immédiate.










# Caractéristiques et comportements de la génération Y



- Accordent une place importante accordée à l'équilibre vie professionnelle/vie privée (réticence  au travail durant les fêtes et les week-end).
- Ne perçoivent par toujours l'autorité comme synonyme de compétence (l'équivalence entre diplôme et compétence est loin d'être établie).








# Caractéristiques et comportements de la génération Y



- Ont par contre, un profond respect pour l'autorité transactionnelle (celle qui détient les sources de contrôle).
- Recherchent un lien personnalisé avec leur manager ainsi que son approbation.
- Privilégient plutôt l'intuition que le raisonnement méthodique (plutôt attaché aux managers).
- Sont plus sensibles aux droits plutôt qu'aux devoirs.







# Caractéristiques et comportements de la génération Y



Besoin d'information au-delà de la tâche / instruction

Nouvelle relation à la hiérarchie (faire preuve de légitimité : s'engager durablement sur les règles et principes, donner du sens)

Importance d'en saisir le sens

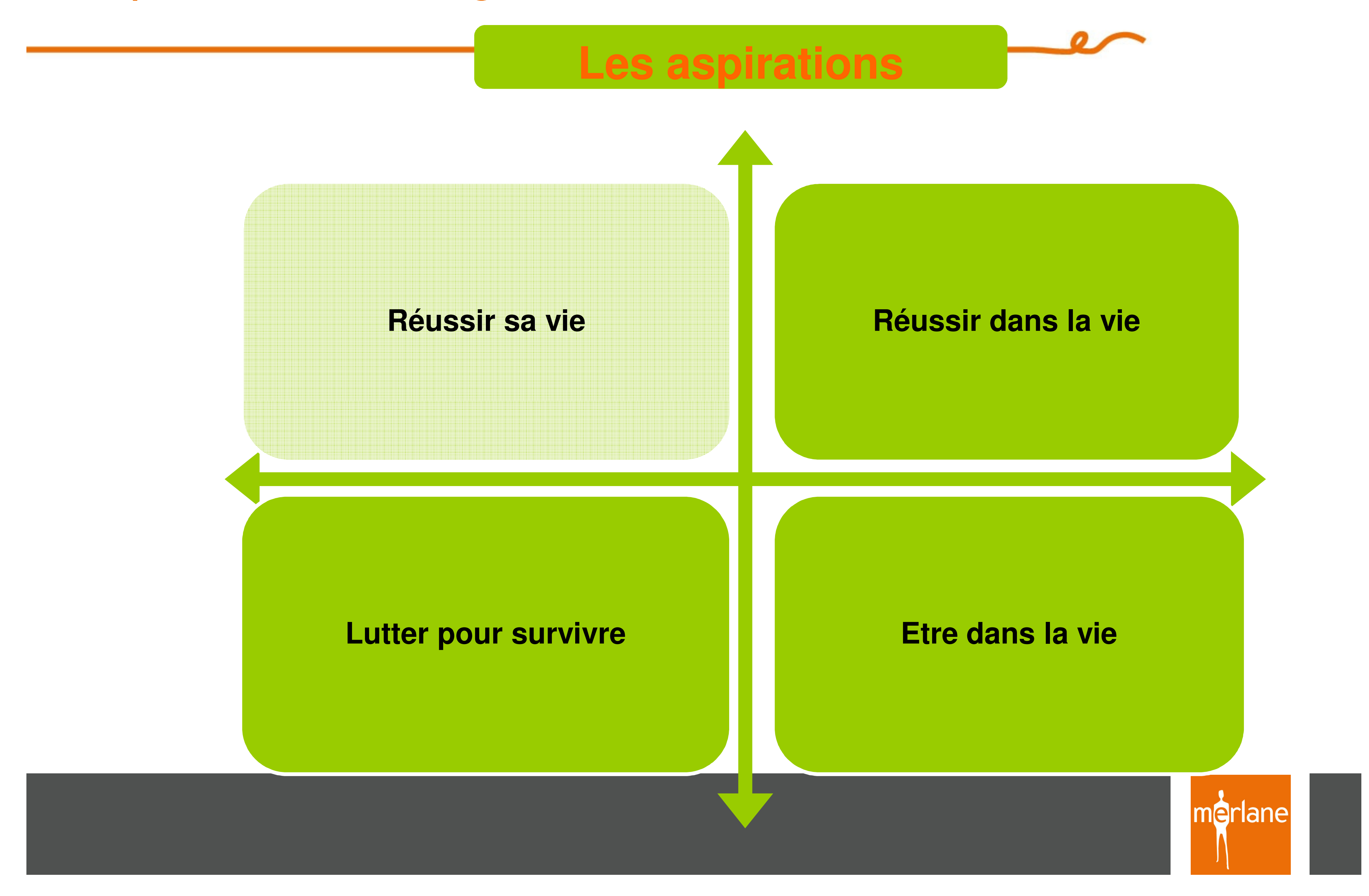
Rapport plus individualiste par rapport à l'entreprise : besoin de personnalisation, reconnaissance, management de proximité

Passer de gérer les carrières à accompagner « mon » parcours

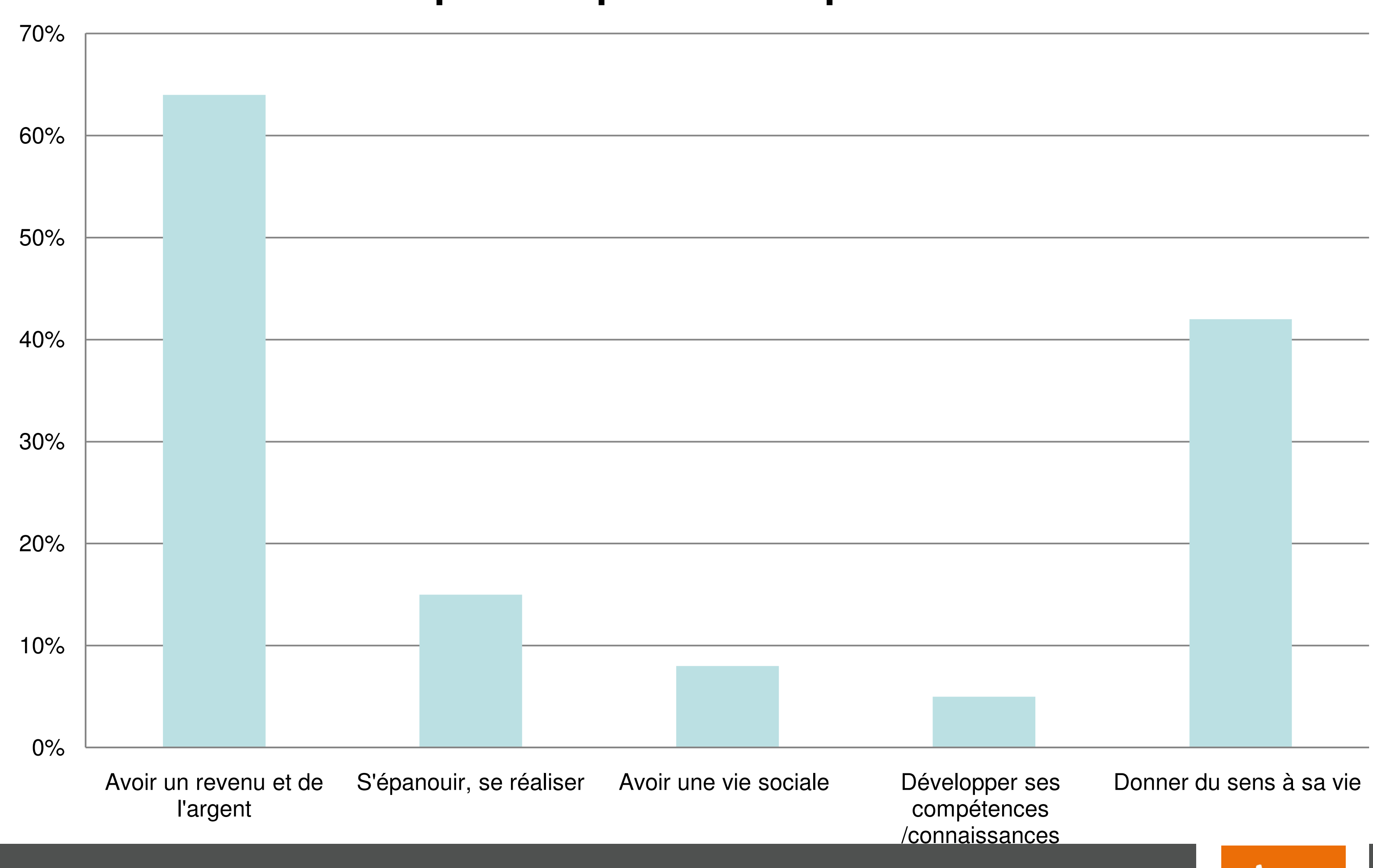
Appropriation gestion de carrière : exigence vis à vis des perspectives, employabilité, épanouissement personnel, mobilité, logique horizontale



# Aspirations de la génération Y



# Les jeunes, loin d'être indifférents au travail, encore moins à l'argent




*Insee avril 2009*

merlane

# Les jeunes : exigeants au regard de l'entreprise mais pas forcément zappeurs

• 3/4 des jeunes acceptent de rester dans la même entreprise si elle répond à leurs attentes

• 58% envisagent d'abord une mobilité en interne

• Les 20/30 ans s'estiment globalement satisfaits de leur travail

• 73% apprécient l'ambiance

• 72% apprécient la confiance que leur porte leur manager

• 54 % considèrent qu'ils n'ont pas assez de retours réguliers sur leur travail



# Valeurs et attentes des jeunes envers l'entreprise




90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%

La vie de famille
Le travail



# Les causes d'échec d'intégration

66 % des recrues (jeunes) considèrent leur intégration comme un échec

70% des jeunes embauchés qui prennent l'initiative de rompre invoquent les raisons suivantes :

1
Mauvaise entente avec le manager

2
Intérêt vis-à-vis de la fonction

3
Rémunération



# Principales causes d'échec de l'intégration d'un jeune diplômé :

Décalage entre le discours de l'entreprise (lors du recrutement) et la réalité

L'entreprise n'a pas réussi à proposer ce que le jeune diplômé attend pour s'investir, s'impliquer (intérêt du poste, développement de compétence, challenge)

Manque de communication au sein de l'entreprise lors de l'intégration d'un jeune diplômé

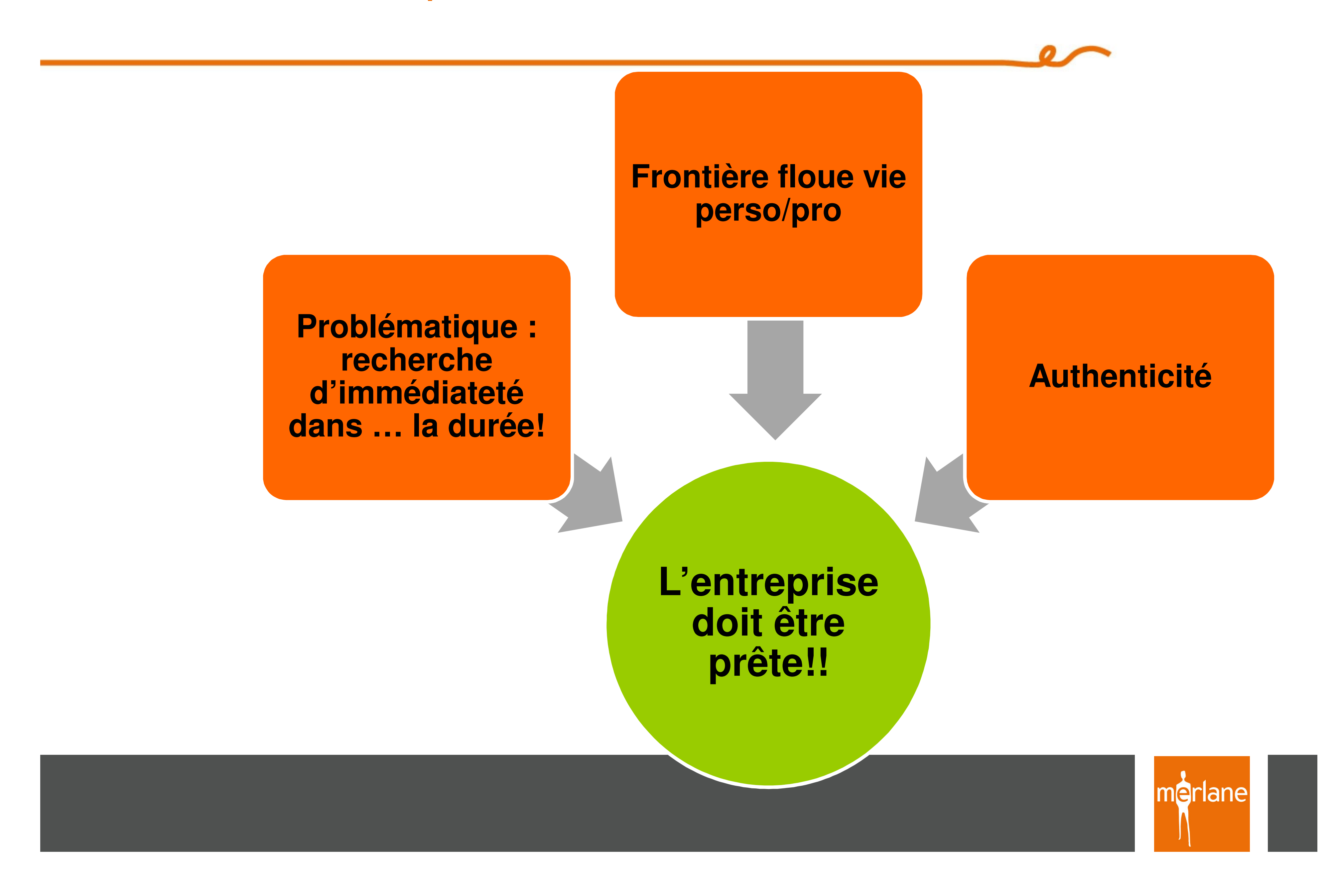
Des hiérarchies insuffisamment préparées avec une image restrictive du jeune diplômé (peu travailleur, prétentieux). Les managers ne se rendent pas compte du potentiel des juniors en matière d'investissement au travail

L'absence de parcours d'intégration du jeune et de véritable accompagnement





# Les aspirations des candidats



# Le process

EMBAUCHE

SOURCING

STAGE

SELECTION

PERIODE

D'ESSAI

PLAN DE FORMATION

PLAN DEVELOPPEMENT INDIVIDUEL

CHOISIR

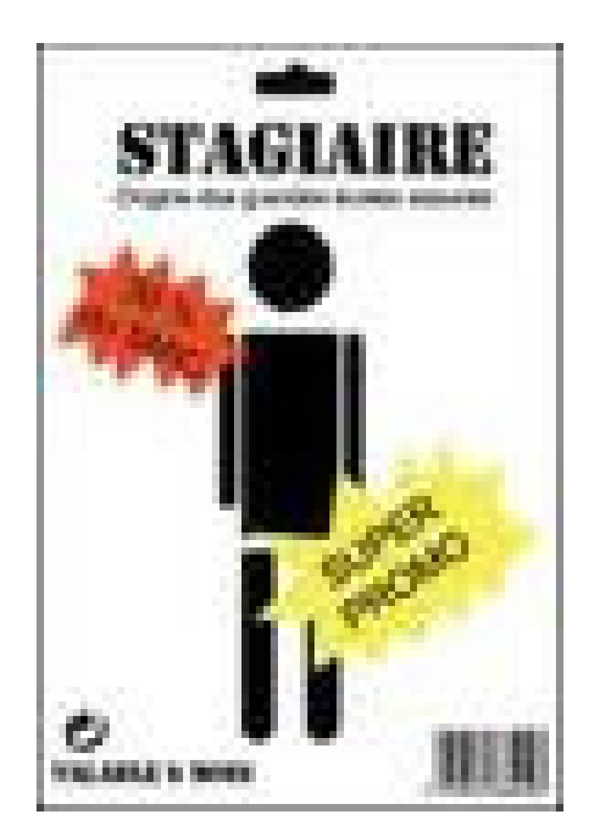
INTEGRER





# Choisir les jeunes collaborateurs

- Choisir un stagiaire, c'est d'abord recruter une personne … et peut-être son futur partenaire








# Choisir les jeunes collaborateurs

- Choisir un stagiaire, c'est d'abord recruter une personne … et peut-être son futur partenaire!

Tout doit être **signifiant** pour attirer les candidats que vous souhaitez intégrer au sein de l'entreprise





# Choisir les jeunes collaborateurs

- Choisir un stagiaire, c'est d'abord recruter une personne … et peut-être son futur partenaire!

- Ne pas se banaliser (pas de conformisme)
- Dire qui vous êtes!
- Signifier le projet, votre projet








# Choisir les jeunes collaborateurs



- l'entreprise :
  - Donner envie de participer à une aventure humaine,
  - Redonner du sens à un emploi,
  - Créer les conditions de la prise de contrôle et du développement de sa propre employabilité,
  - Ne pas '*rejoindre un service pour faire un boulot*'.







# Choisir les jeunes collaborateurs

- **l'emploi** :
  - Ce n'est pas la description de la fonction qui compte mais le sens que cet emploi porte et apporte.
  - Pensez 'proposition de fonction' et non 'description de fonction'







# Choisir les jeunes collaborateurs

- **Sélection** :
  - Pour faciliter l'engagement de tous, il faut impliquer l'équipe dans le processus de recrutement
    - Assessment Center
    - Journée structurée
  - Valorisation authentique du candidat par la prise en considération





# Choisir les jeunes collaborateurs

Objectif n° 1 et atout n° 1

Vivier

Première entrée dans l'univers de votre entreprise

Entretien d'un système de valeurs





# Choisir les jeunes collaborateurs

- L'embauche : la concrétisation d'un début / poursuite du parcours du recruté
- Transparence
  - Sur les conditions :
    - Rémunération (salaire + non salarial)
    - Organisation du travail
    - Contrat





# Intégrer les jeunes collaborateurs

- Parcours d'intégration








# Manager les jeunes collaborateurs



- **le management** :
- Le manager doit dire aux jeunes ce qu'il attend d'eux, ce qu'il ne supporte pas, ce qui est fondamental pour lui, même si cela relève du basique.
- C'est la fin de la culture du non-dit, il faut donner les règles du jeu, sur un plan professionnel, relationnel et humain.







# Manager les jeunes collaborateurs

- **Des pratiques typiques qui se combinent, applicables à tous les secteurs :**
  - **Crédibilité et légitimité plutôt qu'autorité**, combinée avec une attitude de « facilitateur de business » et de support (orientation de type coaching)
  - **Flexibilité managériale centrée sur la performance**, **favorisant l'animation et la régulation, voire tolérance** (ex : vis-à-vis des comportements et tenues vestimentaires ne mettant pas en péril le business), le « chalenging », le tout inséré dans un cadre structurant (principes, règles et méthodes).





# Manager les jeunes collaborateurs



- **Inscription de la relation managériale dans le court terme** : mode « live » en modérant l'impatience (apport de réponses de vive voix au détour d'un couloir, bilans d'étapes trimestriels faisant le point sur les engagements respectifs, etc.)
- **Capacité à offrir des missions valorisantes**, ayant du sens et participant à leur développement professionnel et personnel.
- **Importance de la reconnaissance globale** (symbolique, financière) **de contributions professionnelles.**
- **Importance des rapports sociaux transverses**
- **Des challenges à relever**

  **Vivre le temps présent sur des enjeux forts**







# Manager les jeunes collaborateurs

- **Reconcevoir les modes de travail en commun : de l'organisation hiérarchique à l'organisation autopilotée :**
  - Mettre **la valorisation des connaissances** au cœur de leur relation à l'entreprise en s'appuyant sur la collaboration et l'auto-organisation (communautés de pratique, communautés virtuelles professionnelles…).
  - Des entreprises plus audacieuses dans l'intégration de modes de travail plus virtuels, centrés sur le partage des connaissances et supportés par des technologies comme les blogs, les réseaux sociaux, les mondes virtuels…







# Conclusion



- Le Y a besoin d'autonomie, de donner son avis, de travailler en groupe… tout le contraire d'un faible engagement : une volonté de s'investir au sein d'une communauté de travail.
- N'accentuez pas les travers ou présupposés (individualisme ou impatience) par des accompagnements très / trop individualisés.
- Donnez du sens
- Cherchez la réalisation du collaborateur







# Conclusion

Une petite structure peut être un terrain d'épanouissement, dans un cadre innovant, alliant proximité et autonomie…








# Bibliographie sommaire




- *Advertising Age,* aout, 1993.
- Bouchez J.-P., *Le conseil* (avec J. Simonet), Éditions d'Organisation collection Références, 2002, 2004, 2007, 2009.
- Bouchez J.-P., *Le management des travailleurs du savoir*, Editions Liaisons Sociales, 2006
- Blue Kiwi, *L'Entreprise 2.0 Comment tirer profit des réseaux professionnels ?* 2009
- Dudezert A. Boughzala I. (Dir.), *Vers le KM 2.0*, Vuibert, 2009
- Cadremploi.fr 20.03.09
- Coupland D., *Génération X,* Abacus, 1991
- *La Tribune,* 24.02.10, 08.03.10.
- *Les Echos*, 07.10.08, 04.11.08, 28.04.09, 23.09.09, 12.10.09.
- *Liaisons Sociales*, Dossier : L'entreprise à l'ère du Web 2.0, octobre 2008.
- Manageris, 180a, *La génération Y au travail*, 2009
- Hugon S., « Le choc de deux modèles générationnels. L'émergence de l'Homo Ludens », *Personnel*, n° 499, mai 2009

# Bibliographie sommaire




- Pouget J., *Prospective 2010* (évènement), décembre 2009
- Pras B. (coordination), *Management : enjeux de demain*, Vuibert/FNEGE, 2009 (notamment les contributions de Mercanti-Guérin et al., sur les blogs de salariés et de Dudebert et al., sur l'intégration des « Millenials »)
- Préel B. *Les générations mutantes,* La découverte, 2005
- Rebilliard F., *Le web 2.0 en perspective*, L'Harmattan, 2007
- St Louis J.-C., *Le portail d'Albert,* Génération Y, 14.011.2006.
- Olivier D. et Tanguy C., *Génération Y, mode d'emploi,* de boeck, 2008
- Petitbon F., Reynaud A., Heckmann H., *Restaurer la confiance dans l'entreprise*, Dunod, 2010.
- Strauss W. et Howe N., *Generation,* Harper Perennial,1991
- Wikipedia (consultation sourcée)
- *Youth – Investing and Empowerg,* EU Youth report, Commission of the european communities, 2009